

2014

Universität Bremen

Eva Dobberstein
Anne Magritz
Svenja Schürmann

Keep Calm

And

Hold The
Line!

[HOLD THE LINE!]

Work-Extending Technologies: Handbuch zur
konstruktiven Bewältigung von Dilemmata

Inhalt

Einleitung.....	1
Vor- und Nachbereitung	2
Allgemeine Maßnahmen	2
Vor der Einführung der Tools	2
Nach der Einführung der Tools	3
Widersprüche im Spannungsfeld von	5
Erreichbarkeit und Work-Life-Balance	5
Handlungsempfehlungen	6
Anspruch der kontrollierten Erreichbarkeit und Standardisierung.....	6
1. Tool: „Geräte nach Feierabend ausschalten“	6
2. Tool: „Keine berufliche Kommunikation während längerer Abwesenheitszeiten“ ..	7
Warum diese Tools?	8
Trade-Offs	8
Anspruch der ständigen Erreichbarkeit und Standardisierung.....	9
1. Tool: „Ständige Erreichbarkeit mit Rufbereitschaft gleichsetzen“	9
2. Tool: „Kompensation von Erreichbarkeitszeiten“	10
Warum diese Tools?	11
Trade-Offs	11
Anspruch der ständigen Erreichbarkeit und Eigenverantwortung.....	12
1. Tool: „Sensibilisierung und Hilfestellung“	12
2. Tool: „Technische Einschränkungen der ständigen Erreichbarkeit“	13
Warum diese Tools?	14
Trade-Offs	14
Anspruch der kontrollierten Erreichbarkeit und Eigenverantwortung.....	15
1. Tool: „Vermeidung aufschiebbarer Kommunikation außerhalb der Arbeitszeit“ ...	15
2. Tool: „Unterstützung bei der Grenzziehung zwischen Arbeits- und Privatleben“.	16
Warum diese Tools?	16
Trade-Offs	17
Überblick über Handlungsempfehlungen.....	18
Gewinne und Trade-Offs der Pole	19
Ständige Erreichbarkeit \leftrightarrow kontrollierte Erreichbarkeit	19
Standardisierung \leftrightarrow Eigenverantwortung	21
Theoretischer Hintergrund	23
Work-Life Balance	23
Rollentheorie	24
Boundary Theory.....	24
Stressmodell nach Lazarus.....	25
Widerspruchsmanagement	25
Ausblick	27
Quellen	28

Einleitung

„Hold the line!“ ist die englische Redewendung für „Bleiben Sie am Apparat!“, aber auch für „die Stellung halten“. Diese beiden Ausdrücke umschreiben die Thematik der ständigen Erreichbarkeit gut, denn einerseits geht die Erreichbarkeit oft von technischen Geräten (Apparaten) aus und andererseits müssen moderne Unternehmen stets die Stellung halten und sich mit dieser Entwicklung auseinandersetzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und das Schutzbedürfnis ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Rahmen der Work-Life-Balance gewährleisten zu können.

Dieser Wegweiser richtet sich besonders an Unternehmen, die sich mit dem Thema der ständigen Erreichbarkeit konfrontiert sehen und damit noch keinen oder keinen zufriedenstellenden Umgang damit gefunden haben. Auch für Unternehmen mit unterschiedlichen Arbeits- und Aufgabenbereichen sowie verschiedenen Hierarchieebenen kann dieses Handbuch interessant sein, denn es werden vielfältige, auf unterschiedliche Bedürfnisse abzielende Vorschläge erläutert. Sowohl Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als auch Unternehmen können neben negativen auch positive Auswirkungen der ständigen Erreichbarkeit entdecken. Aus diesem Grund kann es keinen für alle Unternehmen passenden goldenen Mittelweg im Umgang mit der Thematik geben. Stattdessen werden im Folgenden mögliche Maßnahmen, die in den jeweiligen Unternehmenskontext passen könnten, aufgezeigt und mit ausgewählter Theorie untermauert.

Dieses Buch wurde an der Universität Bremen im Forschungsbereich Nachhaltigkeit für Unternehmen entwickelt, um ihnen eine Hilfestellung zum Umgang mit Erreichbarkeit unter Berücksichtigung des Schutzes der Mitarbeiter zu geben. Es beginnt mit Empfehlungen zur Implementierung und Nachbereitung der später aufgeführten Tools. Danach werden mögliche Widersprüche anhand von zwei Achsen mit den Polen *ständige Erreichbarkeit* und *kontrollierte Erreichbarkeit* sowie *standardisierte Maßnahmen* und *Eigenverantwortung* vorgestellt. Für jede Kombination der Pole können Tools gewählt werden, die anhand aktueller Studien und Handlungsempfehlungen gebildet wurden. Es finden sich jeweils eine Gegenüberstellung der Gewinne, die durch die jeweiligen Tools erwartet werden können, als auch die zu kalkulierenden Trade-Offs. Am Ende erfolgt eine kurze Erläuterung der relevanten psychologischen Theorien in Bezug auf die Erreichbarkeit sowie eine Einführung in das Widerspruchsmanagement. Am Ende des Buchs sind außerdem die ausführlichen Nachweise zu den verwendeten Quellen zu finden.

Vor- und Nachbereitung

Allgemeine Maßnahmen

In Unternehmen sind gewisse Punkte zu beachten, um die erfolgreiche Umsetzung der Tools zu ermöglichen und zu gewährleisten. Eine Auswahl dieser Hilfestellungen soll im Folgenden erläutert werden, wobei diese zum Teil unternehmensspezifisch angepasst werden sollten und nach Bedarf natürlich ergänzt werden können. Dabei handelt es sich zum einen um Maßnahmen, die vor der Einführung eines Tools bedacht werden sollten, und zum anderen um Maßnahmen, die nach der Einführung und während der Umsetzung von Bedeutung sind.

Vor der Einführung der Tools

Ein erster Schritt könnte es sein, eine **Projektgruppe** zu bilden, die sich der Thematik des Umgangs mit ständiger Erreichbarkeit im Unternehmen annimmt. In dieser sollten sich Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen sowie unterschiedlicher Hierarchiestufen befinden, die alle in gewisser Weise von der Thematik betroffen sind. So kann sichergestellt werden, dass unterschiedliche Sichtweisen in die Projektgruppe eingebracht werden. Das weitere Vorgehen kann dann in der Projektgruppe in Abstimmung mit Projektleiter und Auftraggeber besprochen werden, wobei die folgenden Ausführungen als Orientierung dienen können.

Bevor mögliche Tools in der Organisation eingeführt werden, sollte zunächst ein **Überblick** darüber erstellt werden, wie momentan im Unternehmen mit ständiger Erreichbarkeit umgegangen wird. Erst dadurch ist es möglich, einen eventuell vorhandenen **Handlungsbedarf aufzudecken**. Dies kann beispielsweise anhand von Befragungen unterschiedlicher Gruppen in Interviewform oder auch mit standardisierten Fragebögen geschehen. Punkte, die dabei erhoben werden können, sind z. B. der momentane Umgang oder Probleme mit Arbeitskommunikation außerhalb der Kernarbeitszeit, die Einschätzung der Wichtigkeit von Ruhezeiten oder Veränderungsvorschläge im Umgang mit ständiger Erreichbarkeit. Getreu dem Motto „Keine Maßnahme ohne Diagnose“ ist eine gründliche Voruntersuchung in jedem Fall zu empfehlen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Festlegung einer unternehmensweiten **Leitlinie** bezüglich des Umgangs mit ständiger Erreichbarkeit. Selbst wenn in unterschiedlichen Abteilungen einzelne Tools besser oder weniger gut geeignet sind, sollte für die gesamte Organisation festgelegt werden, wie im Allgemeinen mit Erreichbarkeit umgegangen werden soll: Sollen die Mitarbeiter prinzipiell erreichbar sein oder nach Feierabend abschalten? Sollen sie ihr Verhalten eigenverantwortlich regulieren oder sich standardisierten Maßnahmen unterordnen?

Bei der Festlegung einer bestimmten Leitlinie sollte immer darauf geachtet werden, dass diese gut mit der **Unternehmenskultur** vereinbar ist. Dabei kann auch überprüft werden, ob sich bereits ein bestimmter Umgang mit ständiger Erreichbarkeit eingebürgert hat und somit möglicherweise gewisse Werte und Grundannahmen zugrunde lie-

gen, die eine tiefgründige Analyse der Hintergründe nötig machen könnten. Ist es beispielsweise so, dass zwar nicht offen darüber gesprochen wird, auch nach Feierabend erreichbar sein zu müssen, eine Führungskraft aber regelmäßig E-Mails am späten Abend verschickt und eine schnelle Bearbeitung erwartet? Auch die Sichtweisen unterschiedlicher Beteiligter wie Geschäftsführung, Mitarbeiter, Führungskräfte, aber auch Kunden, sollten immer berücksichtigt werden.

Im Allgemeinen ist eine **offene Kommunikation** über die Thematik bzw. darüber, dass sich im Unternehmen mit dem Thema des Umgangs mit ständiger Erreichbarkeit befasst wird, wünschenswert. So kann möglichen Verunsicherungen der Mitarbeiter vorgebeugt werden und auch mögliche Widerstände können früh erkannt und bestenfalls zerstreut werden. Dazu könnten z. B. Informationsveranstaltungen angeboten oder Flyer verteilt werden. Zudem sollte jeder Mitarbeiter dazu aufgefordert werden, eigene Ideen einzubringen. Somit kann eine **Beteiligung** der Mitarbeiter erreicht werden, die es ihnen im Nachhinein leichter macht, mögliche Veränderungen zu akzeptieren. Auch das Topmanagement sollte kommunizieren, dass es offen für Veränderungen ist. Weiterhin sollten Führungskräfte auf ihre Vorbildfunktion hingewiesen werden. Besonders zu beachten ist an dieser Stelle auch der Einbezug des Betriebsrates, der als Organ für die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen auch maßgeblich an deren Mitbestimmung beteiligt sein muss. Wird dies nicht bereits in einer frühen Projektphase entsprechend berücksichtigt, ist von dieser Seite gegebenenfalls mit Widerstand zu rechnen. Generell sollte schon im Vorfeld überlegt werden, in welchen Unternehmensbereichen **Widerstände** auftreten könnten. Zwar ist nicht alles vorhersehbar, doch sollte die momentane und die veränderte Situation aller Beteiligten betrachtet werden, um herauszustellen, wer mit Veränderungen nicht zufrieden sein könnte. Diese möglicherweise in Zukunft unzufriedenen Mitarbeiter sollten schon früh beteiligt und ihre Wünsche ernst genommen werden.

Eine weitere allgemeine Maßnahme, die nicht an ein gewisses Tool gebunden ist, sondern am besten in jedem Fall durchgeführt werden sollte, ist der Einsatz von **Schulungen**, in denen die Wichtigkeit einer angemessenen Work-Life-Balance zum Schutz der Mitarbeiter erläutert wird. Dabei sollten nicht nur Mitarbeiter einbezogen werden, sondern auch Führungskräfte, da diese meist eine Vorbildfunktion ausüben.

Nach der Einführung der Tools

Mit der Einführung eines Tools ist der Einsatz des Projektteams nicht beendet. Im Gegenteil, gerade der Phase der **Umsetzungsbegleitung** kommt hohe Wichtigkeit zu. Auch hier sollten die betroffenen Mitarbeiter regelmäßig um ihre Einschätzung gebeten und die Umsetzung der eingeführten Prozesse beobachtet werden, um zu verhindern, dass Mitarbeiter neue Prozesse nicht umsetzen, da sie zu sehr in ihren alten Denk- und Arbeitsweisen „gefangen“ sind. Gerade diese „Unterhöhlung“ muss in einer sorgfältigen Umsetzungsbegleitung beobachtet und erkannt werden, damit neue Methoden nicht aus dem Grund scheitern, dass sie nicht oder nicht richtig angewandt werden. Auch praktische Probleme können so erkannt und gegebenenfalls behoben werden.

Nachdem ein Tool eine gewisse Zeit im Unternehmen eingesetzt wurde, sollte eine **Evaluation** durch die betroffenen Mitarbeiter erfolgen. So kann überprüft werden, ob diese zufrieden sind oder möglicherweise Verbesserungsvorschläge haben. Jedoch sollte eine solche Evaluation erst dann erfolgen, wenn die neuen Prozesse bereits akzeptiert sind und Anwendung finden. Eine zu frühe Evaluation kann möglicherweise zu verfälschten Ergebnissen führen.

Weiterhin ist ein **regelmäßiger Abgleich mit der Unternehmenskultur** wichtig. Unternehmen sind keine starren Gebilde, sondern können von Zeit zu Zeit und in einem schleichenden, meist unbewussten Prozess ihre Grundprämissen ändern. Aus diesem Grund kann es dazu kommen, dass gewisse Tools nicht mehr zu der Unternehmenskultur passen und somit verändert werden sollten. Durch einen regelmäßigen Abgleich kann frühzeitig erkannt werden, wann eine Änderung nötig wird.

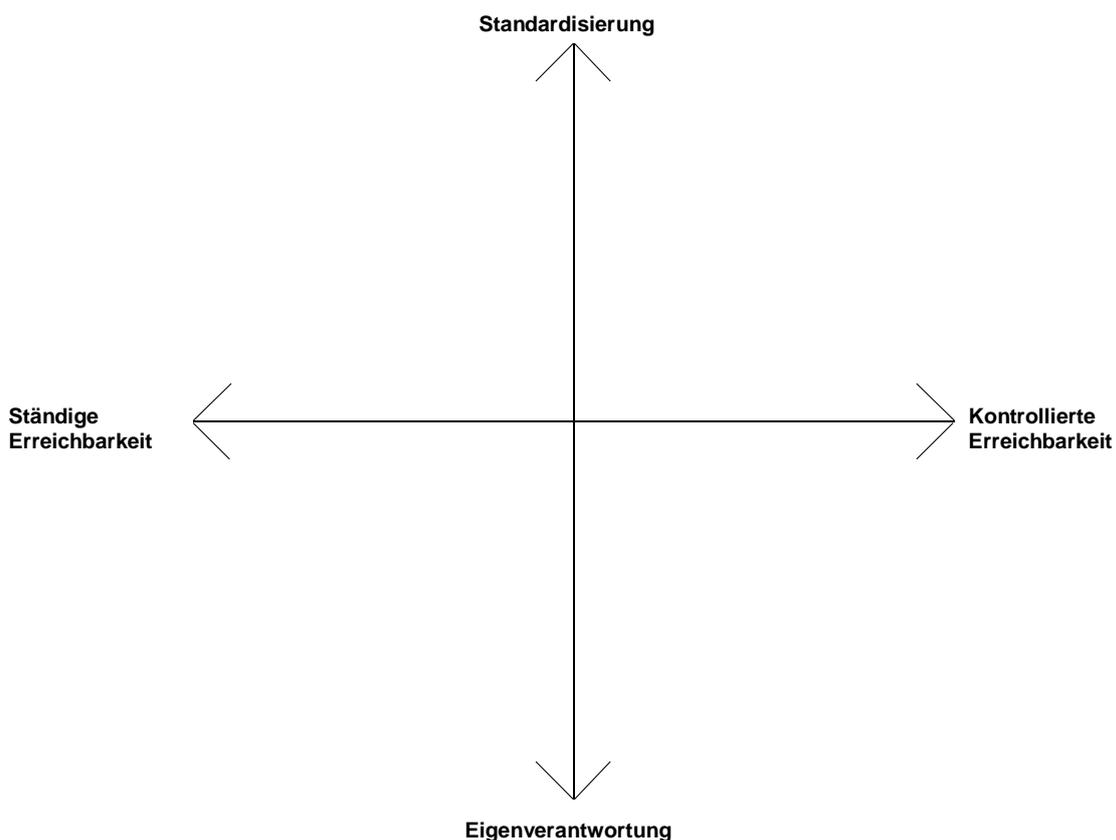
Widersprüche im Spannungsfeld von Erreichbarkeit und Work-Life-Balance

Wie schon in der Einleitung erwähnt, gibt es für Unternehmen im Umgang mit Erreichbarkeit fortlaufend Widersprüche. So können die beiden widersprüchlichen Pole „ständige Erreichbarkeit“ und „kontrollierte Erreichbarkeit“ identifiziert werden.

Zudem stehen Unternehmen vor der Aufgabe, eine Strategie zum Umgang mit Erreichbarkeit für die Mitarbeiter zu wählen. Hierbei kann der Widerspruch von „Standardisierung“ und „Eigenverantwortung“ identifiziert werden. Wollen die Unternehmen vorschreiben, wann und ob ihre Mitarbeiter erreichbar sein müssen, oder wollen sie es ihren Mitarbeitern in Eigenverantwortung überlassen?

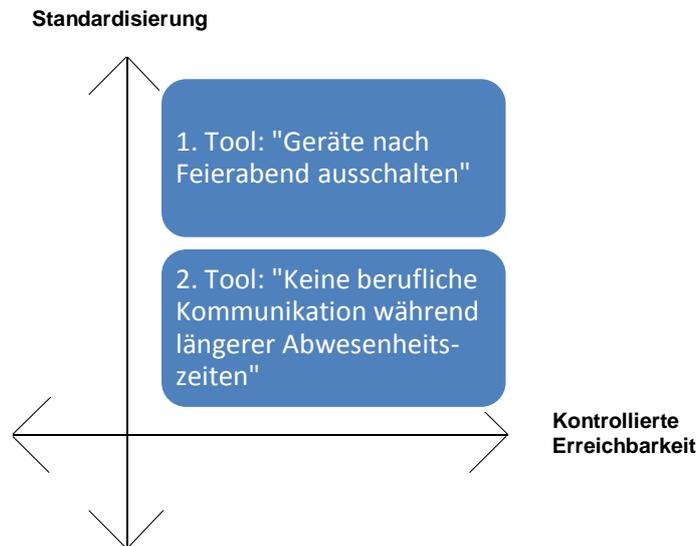
Bei der Orientierung im Spannungsfeld der Pole darf nicht außer Acht gelassen werden, dass es immer einen Unterschied zwischen den Bedürfnissen einer Person und denen einer Organisation gibt. Bestenfalls sind diese beiden aufeinander abgestimmt, jedoch ist das nicht immer möglich.

Die entwickelten Maßnahmen für den Umgang mit Erreichbarkeit können somit, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, in ein Koordinatensystem eingeordnet werden, das zwischen den gerade identifizierten Polen aufgespannt wird.



Handlungsempfehlungen

Anspruch der kontrollierten Erreichbarkeit und Standardisierung



1. Tool: „Geräte nach Feierabend ausschalten“

Dieses Tool im Bereich der Standardisierung sowie der kontrollierten Erreichbarkeit beinhaltet das Ausschalten unterschiedlicher Geräte nach Feierabend. Je nachdem, welche Geräte im Unternehmen von welchen Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen verwendet werden, können die Maßnahmen sicherlich unterschiedlich aussehen und ausgestaltet werden.

Auch Collatz und Gudat schlagen als Möglichkeit des Umgangs mit ständiger Erreichbarkeit das Ausschalten der Smartphones durch die Mitarbeiter vor. In der Praxis werden Elemente dieses Tool bei der Volkswagen AG angewandt: Nach Feierabend werden den Tarifbeschäftigten in sechs Werken des Unternehmens keine E-Mails mehr vom Server an die Dienstgeräte weitergeleitet.

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *Ausschalten von Firmenhandys/-smartphones nach Feierabend*
Den Mitarbeitern wird nahegelegt bzw. es wird die Richtlinie eingeführt, dass Firmenhandys und –smartphones nach Feierabend, z. B. in dem Moment, in dem der Arbeitsplatz verlassen wird, komplett ausgeschaltet werden.
- *Mailbox anschalten: Anrufe können während der Arbeitszeit abgehört werden*
Auch wenn die Geräte ausgeschaltet werden, ist es möglich, die Mailbox zu aktivieren. Dies führt dazu, dass wichtige Anrufe nicht komplett verpasst werden und beim

Einschalten des Gerätes, also zu Beginn der Arbeitszeit, abgerufen und bearbeitet werden können.

- *Server nach Ende der Gleitzeit ausschalten, sodass keine E-Mails weitergeleitet werden*
Nicht nur die mobilen Endgeräte wie Smartphones sollten nach Feierabend ausgeschaltet werden, sondern auch die Weiterleitung von E-Mails sollte serverseitig verhindert werden. Dies führt dazu, dass es unmöglich wird, in der freien Zeit arbeitsbezogene E-Mails zu empfangen oder zu beantworten.
- *Kompensationspflichtige Ausnahmen definieren: z. B. in heißen Projektphasen*
Gerade in der Projektarbeit, aber auch im sonstigen Unternehmensalltag kann es zu Phasen kommen, die entscheidend für den positiven Ausgang eines Projektes o. ä. sind und in denen eine ständige Erreichbarkeit für einen begrenzten Zeitraum wichtig sein kann. Solche „heißen Phasen“ sollten im Vorfeld definiert und eine geeignete Kompensation für die dann erforderliche Erreichbarkeit gefunden werden, beispielsweise könnte diese Zeit als Rufbereitschaft angesehen werden (siehe Tool „ständige Erreichbarkeit mit Rufbereitschaft gleichsetzen“).
- *Eingeschränkte private Kommunikation während der Arbeitszeit*
Genauso wie die berufliche Kommunikation nach Feierabend nur in gewissen Phasen erlaubt sein soll, sollte auch die private Kommunikation während der Arbeitszeit auf Notfälle beschränkt werden.

2. Tool: „Keine berufliche Kommunikation während längerer Abwesenheitszeiten“

In diesem Tool geht es darum, dass berufliche Kommunikation während längerer Abwesenheitszeiten, wie z. B. im Urlaub oder bei Krankheit, verhindert wird. Dabei sollten jedoch Vertreter festgelegt werden, die sich um die an die abwesende Person gerichteten Anfragen kümmern.

Ein Praxisbeispiel für eine Maßnahme in diesem Bereich gibt es bei der Daimler AG. Hier wurde festgelegt, dass eingehende E-Mails während der Abwesenheit automatisch gelöscht werden und der Absender der gelöschten E-Mail über den jeweiligen Vertreter informiert wird.

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *E-Mails werden in längeren Abwesenheitszeiten vom Server gelöscht*
Während der Abwesenheitszeit werden E-Mails, die an die abwesende Person gerichtet sind, nicht auf dem Server belassen, sondern direkt gelöscht. Dies verhindert, dass die E-Mails von der jeweiligen Person gelesen werden können.
- *Vertretung festlegen, die die E-Mails der abwesenden Person empfängt*
Die E-Mails sollen jedoch nicht komplett verloren gehen, sondern werden an eine Vertretung weitergeleitet, die auch befugt ist, sie zu bearbeiten und zu beantworten.

- *Zeiten für „Übergabe“ vor geplanten Abwesenheitszeiten einplanen*
Damit die Vertretung in der Lage ist, die abwesende Person tatsächlich zu vertreten, sollten Übergabezeiten vor der geplanten Abwesenheit eingerichtet werden. Diese dienen dazu, die Vertretung in wichtigen Aufgaben, die auch während der Abwesenheit bearbeitet werden müssen, auf den aktuellsten Stand zu bringen und sie somit handlungsfähig zu machen.
- *„Vernetzte“ Arbeitsweise, häufiger Austausch unter Kollegen*
Um eine Abwesenheitsvertretung mit den Aufgaben der abwesenden Person vertraut zu machen reicht es sicherlich nicht, lediglich ein Treffen zur Übergabe zu etablieren. Vielmehr ist es ein häufiger Austausch unter den Kollegen nötig, beispielsweise in regelmäßig stattfindenden Besprechungen. Gerade wenn Abwesenheiten plötzlich auftreten (beispielsweise aufgrund von Krankheit), bringt diese Maßnahme große Vorteile.
- *Teambuildingmaßnahmen schaffen Vertrauen*
Möglicherweise können regelmäßige Teambuildingmaßnahmen eingeführt werden, die das Ziel haben, das Vertrauen in die Kollegen zu stärken, sodass die abwesenden Mitarbeiter ruhigen Gewissens abwesend sein können.

Warum diese Tools?

Beide Tools zielen darauf ab, dass die Mitarbeiter standardmäßig in der Abwesenheit von ihrem Arbeitsplatz, und sei es nur während des Feierabends, nicht erreichbar sein können. Dies soll es ermöglichen, dass Ruhephasen auch tatsächlich eingehalten werden und während der Abwesenheit somit Erholung stattfinden kann. Wie im Effort-Recovery-Modell der Work-Life-Balance erläutert, spielen nämlich die Qualität und Quantität der Erholung eine zentrale Rolle im Belastungs-Beanspruchungs-Prozess. Damit sichergestellt wird, dass die Mitarbeiter erholt in den neuen Arbeitstag starten können und somit nicht zu sehr belastet werden, können diese Tools eingeführt werden.

Auch mit der Rollentheorie kann die Einführung dieser Tools begründet werden: Um z. B. Interrollenkonflikte, die daraus resultieren, dass sich die Rollen des Arbeitnehmers auch nach der eigentlichen Arbeitszeit mit den anderen Rollen der Person vermischt, zu vermeiden, sollten die Bereiche „Arbeit“ und „Leben“, d. h. Freizeit, getrennt werden.

Weiterhin wurde in der Boundary Theory mit Hilfe unterschiedlicher Studien herausgefunden, dass eine Grenzziehung zwischen unterschiedlichen Bereichen wichtig ist. Auch hierzu können die in diesem Abschnitt vorgestellten Tools Hilfestellung leisten.

Trade-Offs

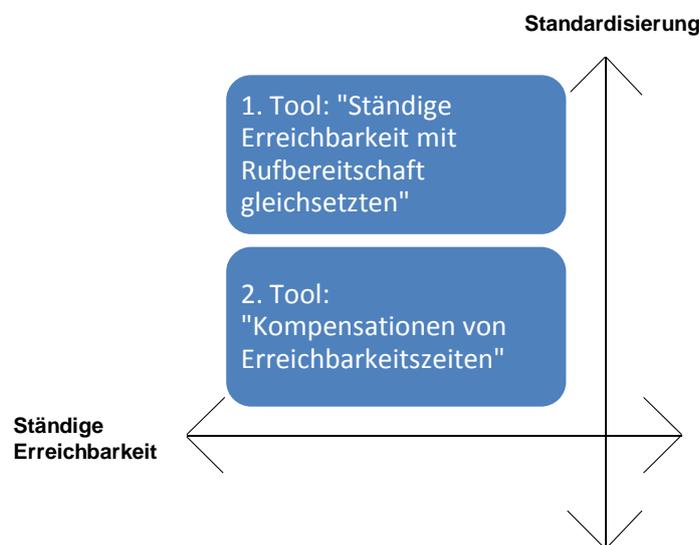
Im Allgemeinen werden durch eine Standardisierung von Prozessen individuelle Absprachen erschwert oder unmöglich gemacht. Auch wenn gewisse Maßnahmen möglicherweise für einen Großteil der Mitarbeiter geeignet sind, kann es immer sein, dass sie für Einzelfälle nicht passend sind. Dies muss bei einem standardisierten Vorgehen in Kauf genommen werden.

Bezüglich der vorgeschlagenen Tools und Maßnahmen im speziellen ist festzustellen, dass flexible Arbeitszeiten und -orte nur innerhalb der Gleitzeit möglich sind, da zumindest die berufliche Kommunikation danach verhindert wird. Leidtragende könnten hier beispielsweise Mitarbeiter mit Kindern sein, die gerne abends arbeiten würden, wenn die Kinder bereits im Bett sind. Auch sonstige Freizeitaktivitäten dürfen sich nicht mit der Arbeitszeit überschneiden, da diese nicht zu einer anderen Zeit nachgeholt werden kann.

Weiterhin ist es möglich, dass die Mitarbeiter länger für die Einarbeitung brauchen, wenn sie länger abwesend waren und in der Zeit keinerlei Informationen zu Veränderungen bei ihren Arbeitsaufgaben erhalten konnten. Auch der Zeitaufwand, den häufige Besprechungen und Zeiten der Übergabe benötigen, muss im Hinterkopf behalten werden.

Zudem kann es möglicherweise zu Irritationen von Kunden führen, wenn diese eine Zeit lang einen anderen Ansprechpartner als bisher haben.

Anspruch der ständigen Erreichbarkeit und Standardisierung



1. Tool: „Ständige Erreichbarkeit mit Rufbereitschaft gleichsetzen“

Eine gesetzliche Definition des Begriffs „Rufbereitschaft“ besteht nicht, er ist jedoch vergleichbar mit den Begriffen „Bereitschaftsdienst“ und „Arbeitsbereitschaft“. Bei der Rufbereitschaft ist es erforderlich, jederzeit erreichbar zu sein und im Falle eines Anrufs zeitnah am Arbeitsplatz einsatzfähig zu sein. Rufbereitschaft ist Freizeit, solange kein Arbeitseinsatz erfolgt.

In Übereinstimmung mit den Vorschriften zum Schutz der Arbeitnehmer im Arbeitszeitgesetz (ArbZG) kann die Erreichbarkeit nach Feierabend mit der klassischen Rufbereitschaft gleichgestellt werden. Wird die Rufbereitschaft bzw. Erreichbarkeit tatsächlich in Anspruch genommen, so wird sie als normale Arbeitszeit gewertet und muss

auch dementsprechend vergütet werden. Konflikte entstehen dabei allerdings mit der im ArbZG vorgeschriebenen Ruhezeit von mindestens elf Stunden und dem Beschäftigungsverbot an Sonn- und Feiertagen, die streng genommen nicht von beruflichen Anrufen oder E-Mails unterbrochen werden dürfen. Bei geringfügiger Beanspruchung des Arbeitnehmers durch die Nutzung der Erreichbarkeit wird allerdings normalerweise über diesen Umstand hinweggesehen. Zudem können kurze Absprachen per E-Mail oder Telefon durchaus auch entlastend und somit hilfreich für den Arbeitnehmer sein, sodass von einer zu starren Auslegung des ArbZG gegebenenfalls abgesehen werden kann, wenn die Erreichbarkeit außerhalb der Regelarbeitszeit zu einer flexibleren und günstigeren Arbeitszeitgestaltung führt. Zusätzlich ist noch zu beachten, dass die Erreichbarkeit via Smartphone o. Ä. im Regelfall auf leitende Angestellte zutrifft, die durch §18 Abs.1 des ArbZG sowieso von den genannten Beschränkungen ausgenommen werden dürfen.

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *Rahmenbedingungen der „Rufbereitschaft“ festlegen*
Es müssen neue Regelungen für die Einführung der Rufbereitschaft gefunden und getroffen werden, dies kann z. B. im Rahmen von Projekten stattfinden. Grundsätzlich muss geklärt werden, wie Fälle definiert werden, in denen Rufbereitschaft gefordert werden darf. Außerdem sollten die Entlohnung der Rufbereitschaft, Ruhezeiten nach der Rufbereitschaft und ggf. Sonderregelungen (z. B. für leitende Angestellte) festgelegt werden. Denkbar wäre auch eine Aufteilung der Rufbereitschaft auf Mitarbeiter z. B. innerhalb einer Abteilung, sodass nicht immer alle Mitarbeiter gleichzeitig in Rufbereitschaft sein müssen.
- *Information der betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter*
Die von den neuen Regelungen betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter werden über die neuen Anforderungen und Absprachen informiert. Dies kann z. B. in Form einer Präsentation oder mit Hilfe von schriftlichen Infomaterialien geschehen.
- *Gleichsetzen der Zeiten ständiger Erreichbarkeit mit Rufbereitschaft*
Sind Regelungen gefunden worden, so muss die ständige Erreichbarkeit auch offiziell, also in bestehenden und neuen Verträgen, mit der Rufbereitschaft gleichgesetzt werden.

2. Tool: „Kompensation von Erreichbarkeitszeiten“

Dieses Tool beschreibt die Einführung eines Ausgleichs für solche Zeiten, in denen ein Mitarbeiter außerhalb seiner eigentlichen Arbeitszeit für das Unternehmen erreichbar war. Dieser Ausgleich kann monetär oder in Form eines Freizeitausgleichs erfolgen. Es gibt bereits Praxisbeispiele, in denen solch ein Ausgleich durchgeführt wird. So berät z. B. Leslie A. Perlow die internationale Unternehmensberatung Boston Consulting Group zu dieser Thematik und setzt – zunächst nur in den USA, zunehmend aber auch in anderen Ländern wie Deutschland – ihr Konzept PTO um. PTO steht für Pre-

dictable Time Off (dt.: „berechenbare Freizeit“). Dabei soll den vielbeschäftigten Beratern der Firma z. B. ein berechenbarer Abend ohne ständige Erreichbarkeit in der Woche ermöglicht werden. Im Zentrum steht darüber hinaus der gegenseitige Austausch über Erreichbarkeitsanforderungen und -bedürfnisse.

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *Form der Kompensation festlegen*
Grundsätzlich muss die Entscheidung getroffen werden, ob die Kompensation in monetärer Form und/oder als Zeitausgleich stattfinden soll und für welche Abteilungen und Mitarbeiter eine solche Regelung zutreffen wird. Zu befürworten ist an dieser Stelle der Zeitausgleich, da Geld psychologisch gesehen nicht die „verloren gegangene“ Freizeit ausgleichen kann.
- *Rahmenbedingungen der Kompensation festlegen*
Es müssen Regelungen für die Kompensation von Erreichbarkeitszeiten gefunden werden, dies kann z. B. im Rahmen von Projekten stattfinden. Es müssen z. B. Entscheidungen darüber getroffen werden, mit welchem System zur Kontrolle von Zeiten der Erreichbarkeit und Zeiten des Ausgleichs gearbeitet werden soll oder ein solches System muss entwickelt werden. Auch braucht es Regelungen, wie viel außerhalb der Arbeitszeit gearbeitet werden darf bzw. wie viel Ausgleich es minimal/maximal geben darf.
- *Information der betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter*
Die von den neuen Regelungen betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter werden über die neuen Anforderungen und Absprachen informiert. Dies kann z. B. in Form einer Präsentation oder mit Hilfe von schriftlichen Infomaterialien geschehen.

Warum diese Tools?

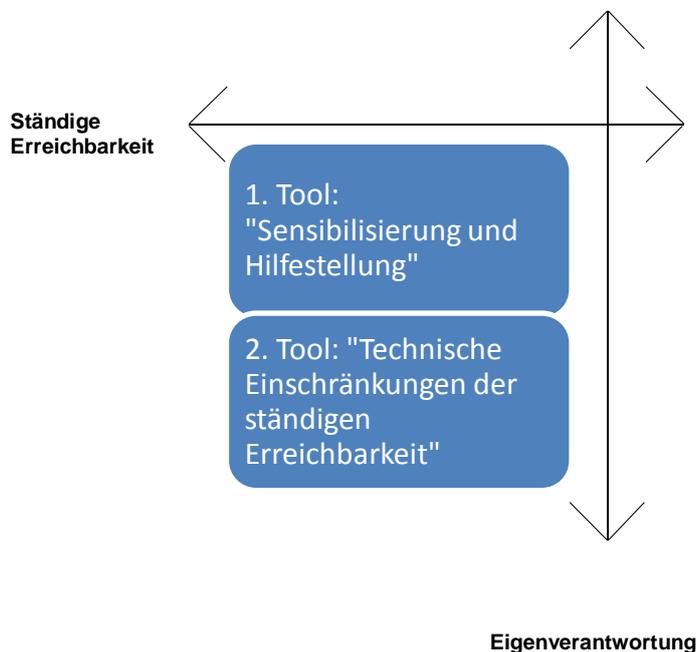
Diese Tools sollen zu einem besseren und bewussteren Umgang mit ständiger Erreichbarkeit beitragen. Die Mitarbeiter sollen geschützt werden (auch vor den eigenen Ambitionen), um eine Balance im Sinne der Work-Life-Balance-Theorie zu erhalten, ohne jedoch die Flexibilität, die eine ständige Erreichbarkeit ermöglicht, zu verlieren. Denn eine Erreichbarkeit, die nicht an Ort oder Zeit gebunden ist, kann ebenso schädlich wie auch hilfreich für eine ausgewogenere Work-Life-Balance oder einen besseren Umgang mit verschiedenen Rollen sein. Aufgrund gesetzlicher Vorschriften und der Fairness richten sich diese Maßnahmen stets an alle von ständiger Erreichbarkeit betroffenen Mitarbeiter.

Trade-Offs

Bei der Gleichstellung der ständigen Erreichbarkeit mit der Rufbereitschaft kommen zunächst höhere Kosten auf die Unternehmen zu, da Ausgleichsbezüge bezahlt werden müssen. Dafür sind die Kosten allerdings besser vorherzusagen. Außerdem können die Mitarbeiter effizienter vor einer Überlastung geschützt werden, da ihr Workload besser erfasst wird. Probleme könnten entstehen, wenn nicht alle Mitarbeiter ihre Zeiten, in denen sie außerhalb der regulären Arbeitszeit arbeiten, korrekt angeben, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen (oder aus Angst). Auch das andere Extrem ist

denkbar, nämlich dass sich Mitarbeiter dazu verleitet fühlen, unter der Woche mehr zu leisten, als sie eigentlich können, da sie z. B. ein langes Wochenende als Kompensation anstreben. Dies zeigt, wie wichtig die Phase der Planung ist, um ein durchdachtes Regelwerk präsentieren zu können.

Anspruch der ständigen Erreichbarkeit und Eigenverantwortung



1. Tool: „Sensibilisierung und Hilfestellung“

Die Kombination von ständiger Erreichbarkeit und dem eigenverantwortlichen Umgang damit stellt eine große Herausforderung für die betroffenen Mitarbeiter dar, da diese den für sie selbst angemessenen Grad an Erreichbarkeit ohne die Orientierung an standardisierten Vorschriften finden müssen. Dazu ist zu sagen, dass vollständige Erreichbarkeit aufgrund der menschlichen Grundbedürfnisse (Schlafen, Essen, Hygiene, etc.) generell nicht möglich ist. Für das Unternehmen geht es daher in diesem Bereich darum, die Mitarbeiter bei der Eruierung der persönlichen Erreichbarkeitslimits zu unterstützen.

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *Bereitstellung von Informationsmaterial und Schulungen zum Thema Stressausgleich*
Im Rahmen von intern oder extern angebotenen Workshops können die Mitarbeiter Informationen und Hilfestellungen zur ständigen Erreichbarkeit bekommen. Auch Flyer oder Plakate können sinnvoll sein, um das Bewusstsein für die Thematik zu wecken. Ansprechpartner sind z. B. die Krankenkassen.

- *Sensibilisierung für das eigene Stresserleben*
Die Mitarbeiter sollten in der Lage sein, Warnsignale des eigenen Körpers zu deuten und so Überlastungen möglichst frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern.
- *Aufzeigen von Ausgleichsmöglichkeiten*
Neben der Förderung der Annahme von externen Angeboten, wie z. B. die Beteiligung des Unternehmens an Kursgebühren, ist auch ein firmeninternes Angebot denkbar, etwa in Form von Ernährungs-, Fitness- oder Gesundheitskursen. Diese Maßnahmen sollten im Idealfall Bestandteil eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements sein.
- *Private Erreichbarkeit während der Arbeitszeit zulassen*
Wenn die Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben durch die ständige Erreichbarkeit für Unternehmensbelange in der Freizeit verschwimmt, sollte sie auch in die andere Richtung durchlässig sein, d. h. der Arbeitgeber sollte private Kommunikation am Arbeitsplatz ausdrücklich erlauben.

2. Tool: „Technische Einschränkungen der ständigen Erreichbarkeit“

Wie oben erwähnt, ist eine Erreichbarkeit zu 100% nicht menschenmöglich. Zudem ist sie der Arbeitstätigkeit auch nicht unbedingt förderlich, da diese bei jedem Anruf und jeder Nachricht unterbrochen wird und so nicht konzentriert ausgeführt werden kann. Ist ein eigenverantwortlicher Umgang der Mitarbeiter mit der ständigen Erreichbarkeit gefordert, sollten sich diese deshalb die folgenden technischen Möglichkeiten zunutze machen, um maximal erreichbar zu sein und trotzdem konzentriert arbeiten sowie in Ruhe essen und schlafen zu können.

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *Hinweistöne ausschalten*
Diese simple Maßnahme sorgt in Arbeits- oder Ruhephasen für die nötige Konzentration, während der PC oder das Smartphone trotzdem sämtliche Nachrichten empfängt, die dann in einem selbstgewählten Zyklus abgerufen werden können. Die meisten Kommunikationsgeräte ermöglichen heute auch individuelle Einstellungen, bei denen beispielsweise die Anrufe von festgelegten Personen trotz „Lautlos“-Modus gemeldet werden.
- *Push-Funktion abschalten*
Das Abschalten der Push-Funktion sorgt dafür, dass SMS oder E-Mails nicht automatisch empfangen werden, sondern manuell abgerufen werden müssen. Anrufe können ganz normal angenommen werden.
- *Flugzeugmodus*
Diese Einstellung schottet das Kommunikationsmedium vollständig von der Außenwelt ab und ist damit die drastischste Maßnahme gegen die ständige Erreichbarkeit, falls der Nutzer auf andere Funktionen des Geräts trotzdem noch zugreifen möchte.

Warum diese Tools?

Beide Tools sind dazu gedacht, die Mitarbeiter vor einer Überlastung durch die ständige Erreichbarkeit zu schützen. In einer Unternehmenskultur, in der sich die Mitarbeiter nicht an standardisierten Regeln zu dieser Thematik orientieren können und in der vielleicht auch noch ein starker Leistungsdruck herrscht, muss das Unternehmen trotzdem zeigen, dass es seine Mitarbeiter als Menschen versteht, deren Grenzen respektiert werden. Nur so kann eine längerfristige Überlastung mit gesundheitsschädlichen Folgen vermieden werden.

Die Begründung für die Tools findet sich hauptsächlich in der interaktionistischen Stressdefinition nach Lazarus, nach der das Verhältnis von Situation und Person entscheidend ist. Stress tritt dann auf, wenn ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen der Umgebung und den Reaktionskapazitäten der Person besteht. Zudem ist die kognitive Einschätzung einer Situation von Bedeutung. Je nach Bewertung der Gegebenheiten empfindet jemand Stress oder eben nicht, wobei dies von Person zu Person variieren kann. Die Tools setzen an dieser Stelle an, indem sie dazu raten, jedem Mitarbeiter das Handwerkszeug zum eigenverantwortlichen Umgang mit dem Stress an die Hand zu geben.

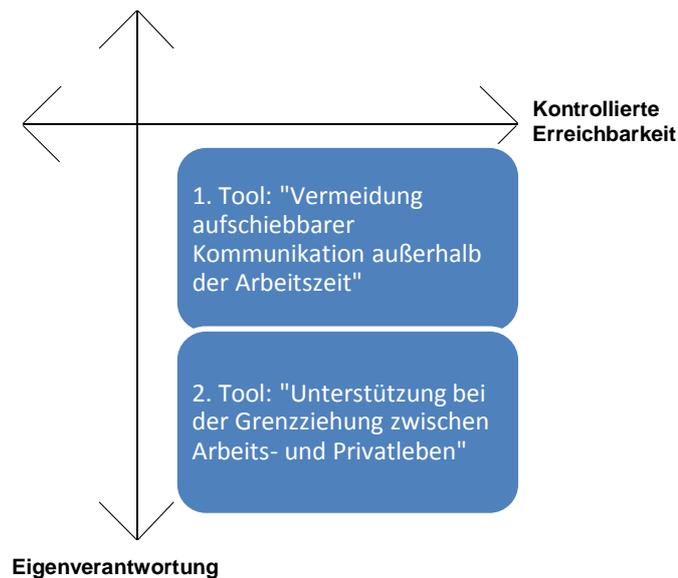
Auch die Boundary Theory wurde in die Entwicklung der Tools einbezogen. Zum einen wird in Tool 1 ein aktives Auflösen eines Teils der Grenze empfohlen, zum anderen muss aber auch nach wie vor deutlich gesagt werden, dass sich gewisse Grenzen einfach nicht ohne negative Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit auflösen lassen. Abhängig von den persönlichen Vorlieben kann aber eine gewisse Durchlässigkeit, wie z. B. das in Tool 1 erwähnte Zulassen von privater Kommunikation während der Arbeitszeit auch als Attraktivitätsmerkmal des Arbeitgebers im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte hilfreich sein.

Trade-Offs

Die Übertragung der Verantwortung für den Umgang mit der eigenen Erreichbarkeit an die Mitarbeiter bietet diesen eine gewisse Freiheit, kann sie aber auch belasten. Unsicherheiten bezüglich der Ansichten der Unternehmensleitung, wer wann wie zu erreichen sein muss, können ebenfalls Stress verursachen und dazu führen, dass Personen öfter erreichbar sind, als notwendig und vor allem als gut für sie wäre. Wenn zu wenig „abgeschaltet“ wird, führt das schnell zu Überlastungserscheinungen.

Aus diesem Grund ist es wichtig, dass sich das Unternehmen der eigenen Kommunikationspolitik bewusst ist und Unsicherheiten ausräumt. Dies sollte sich ausdrücklich nicht nur auf Forderungen bezüglich der erwarteten Erreichbarkeitszeiten beziehen, sondern auch mögliche freiwillige Selbstüberlastungen der Mitarbeiter einschließen, auch wenn deren Ausbremsung dafür sorgt, dass sie eben doch nicht ständig erreichbar sind.

Anspruch der kontrollierten Erreichbarkeit und Eigenverantwortung



1. Tool: „Vermeidung aufschiebbarer Kommunikation außerhalb der Arbeitszeit“

Nicht nur der Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit, sondern auch der mit der kontrollierten Erreichbarkeit kann von den Mitarbeitern eigenverantwortlich geregelt werden. Dabei spielen die Absprache und Zusammenarbeit im Team eine bedeutende Rolle.

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *Festlegung, welche Kommunikation aufschiebbar ist und welche nicht*
Auch bei genereller Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter in diesem Bereich kann es sinnvoll sein, als Unternehmen grundlegende Richtlinien aufzustellen, welche Nachrichten unverzüglich bearbeitet werden müssen und welche bis zum nächsten Arbeitstag aufgeschoben werden dürfen. Alternativ können sich die Mitarbeiter an der Unternehmenskultur orientieren oder untereinander (z. B. innerhalb der Abteilung) Rücksprache halten.
- *Selektion der Kommunikation*
Es wird versucht, Wege zu finden, wie nur die eilige Kommunikation beim Adressaten ankommt. Eine denkbare Möglichkeit ist die Markierung von E-Mails als „wichtig“. Um zu verhindern, dass diese Maßnahme ausufert und nach kurzer Zeit alles als „wichtig“ gilt, ist eine strikte Einhaltung der Selektionskriterien notwendig.
- *Einrichtung von Zeitslots außerhalb der Arbeitszeit*
Falls sich das Team dazu entschließt, auch außerhalb der Arbeitszeit regelmäßig erreichbar zu sein, ist die Einrichtung von speziellen Zeitslots eine gute Möglichkeit. Ruft ein Mitarbeiter beispielsweise jeden Abend um 20 Uhr noch einmal seine E-Mails

ab, können die Absender eiliger Nachrichten sicher sein, dass ihre Information zeitnah ankommt. Trotzdem hat der Mitarbeiter maximale Kontrolle über seine Erreichbarkeit.

2. Tool: „Unterstützung bei der Grenzziehung zwischen Arbeits- und Privatleben“

Eigenverantwortlich arbeitende Mitarbeiter sind stets im Zwiespalt zwischen dem, was sie selbst für richtig erachten, und dem, von dem sie glauben, dass das Unternehmen es von ihnen erwartet. Dies gilt auch für den Bereich der kontrollierten Erreichbarkeit, sodass es auch hier sinnvoll ist, von Seiten des Unternehmens Unterstützung anzubieten.

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *Bereitstellung von Informationsmaterial und Schulungen zum Thema „Grenzen“*
Im Rahmen von intern oder extern angebotenen Workshops können die Mitarbeiter Informationen und Hilfestellungen zur Ermittlung ihrer persönlichen Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben bekommen. Dabei ist es besonders wichtig, zunächst einmal überhaupt das Bewusstsein für die Existenz einer solchen Grenze zu wecken. Dazu können auch Flyer oder Plakate sinnvoll sein. Ansprechpartner sind z. B. die Krankenkassen.
- *Aufzeigen von Techniken oder Ritualen für die Grenzüberschreitung*
Um den geistigen Wechsel von einem Lebensbereich in den anderen deutlich abzugrenzen, können spezielle Techniken oder Rituale helfen. Mögliche Ideen sind z. B. das morgendliche Kaffeekochen in der Firma, Entspannungsübungen, ein Spaziergang nach der Arbeit oder auch nur die tägliche Autofahrt auf dem Hin- und Rückweg. Wichtig ist nur, dass die Mitarbeiter im Rahmen der Tätigkeit gedanklich bewusst mit dem gerade verlassenen Lebensbereich abschließen, um sich dem nun anstehenden Bereich voll und ganz widmen zu können.
- *Umgang mit Störungen*
Hat ein Mitarbeiter sich entschieden, z. B. im Rahmen der oben genannten Zeitslots auch privat für die Arbeit oder während der Arbeitszeit für private Dinge erreichbar zu sein, sollte er auch nach jeder kurzen Störung ein knappes Konzentrationsritual (wie z. B. bewusstes Durchatmen) durchführen.

Warum diese Tools?

Diese beiden Tools behandeln die Trennung oder Verzahnung von Arbeits- und Privatleben und stützen sich hauptsächlich auf die Erkenntnisse der Work-Life-Balance- sowie Boundary Theory.

Die Boundary Theory spricht von individuellen Unterschieden in den Präferenzen für Segmentation oder Integration der Arbeit oder des Privaten. Diese hängen mit dem Grad zusammen, in dem Individuen die verschiedenen Aspekte von Arbeit und Privatem trennen, indem sie mehr oder weniger undurchlässige Grenzen um die Arbeits-

und Privatbereiche ziehen. Mit Hilfe des zweiten Tools können die Mitarbeiter lernen, ihre Präferenzen zu erkennen und zu berücksichtigen.

Nach Ulich und Wiese sollte die Balance zwischen beiden Lebensbereichen stets angemessen sein und ist intersubjektiv sehr unterschiedlich. Das Ziel dabei ist die Maximierung der Lebensqualität. Diese sei von zentraler Bedeutung, um dauerhaft gesund, ausgeglichen und leistungsfähig zu sein, was die grundlegende Voraussetzung für motivierte und seltener kranke Mitarbeiter ist.

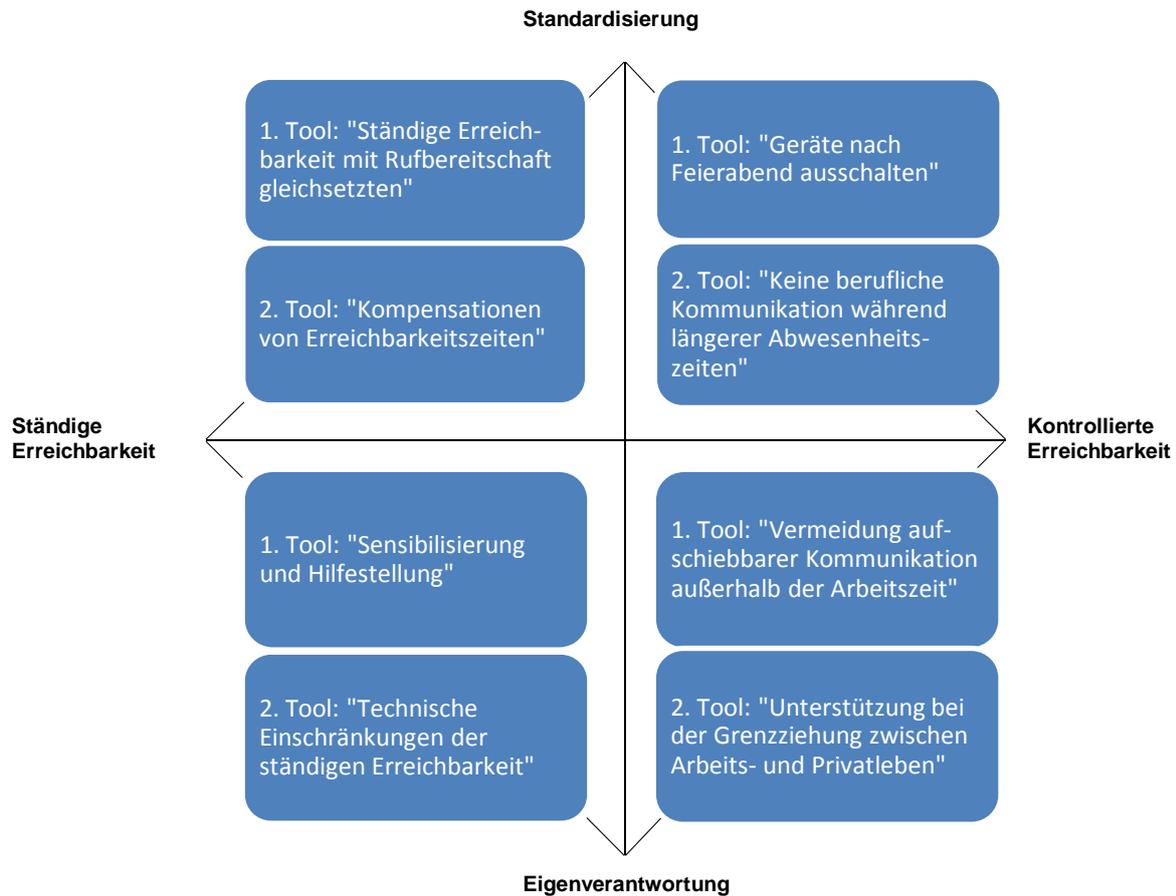
Trade-Offs

Im Rahmen dieser Tools gibt ein Unternehmen die Kontrolle über die Erreichbarkeit seiner Mitarbeiter nahezu vollständig aus der Hand. Dies kann gegebenenfalls zu Kommunikationsengpässen führen und ist somit nicht für jedes Unternehmen und jede Hierarchieebene geeignet. Besonders in Führungspositionen könnte eine eingeschränkte Erreichbarkeit nicht ausreichend sein. Solche Engpässe lassen sich am besten durch gute Absprachen in größeren Teams lösen, in denen beispielsweise eigenverantwortlich Erreichbarkeitspläne erstellt werden könnten.

Ein weiterer Trade-Off der klaren Grenzziehung zwischen Arbeits- und Privatleben ist der Verlust von Spill Over-Effekten, die bei weicheren Übergängen auftreten können. An diesem Punkt sei jedoch auf den Grundsatz der Eigenverantwortlichkeit verwiesen, die jedem Mitarbeiter die für ihn angemessene Grenze erlaubt, was auch eine schwache oder sogar gar keine Grenze bedeuten kann.

Überblick über Handlungsempfehlungen

Die in den vier Quadranten vorgestellten Tools sind nachfolgend in einer Übersichtsgrafik dargestellt:



Gewinne und Trade-Offs der Pole

Zunächst muss betont werden, dass hier nicht von Vor- und Nachteilen im eigentlichen Sinne gesprochen werden kann, da diese Bezeichnung vermittelt, dass anhand eines Abwägens von Pro und Contra eine eindeutige Entscheidung für jedes Unternehmen gefällt, ja eine Art Königsweg gefunden werden kann. Letztendlich handelt es sich jedoch eher um Gewinne und Trade-Offs, die widersprüchlich sind und die jedes Unternehmen für sich selbst abschätzen und abwägen muss. Die Bewältigung von Widersprüchen setzt dabei zunächst voraus, dass die Widersprüchlichkeit im Handlungskontext anerkannt wird. Zu diesem Thema fand sich bereits am Anfang dieses Buches ein Abschnitt.

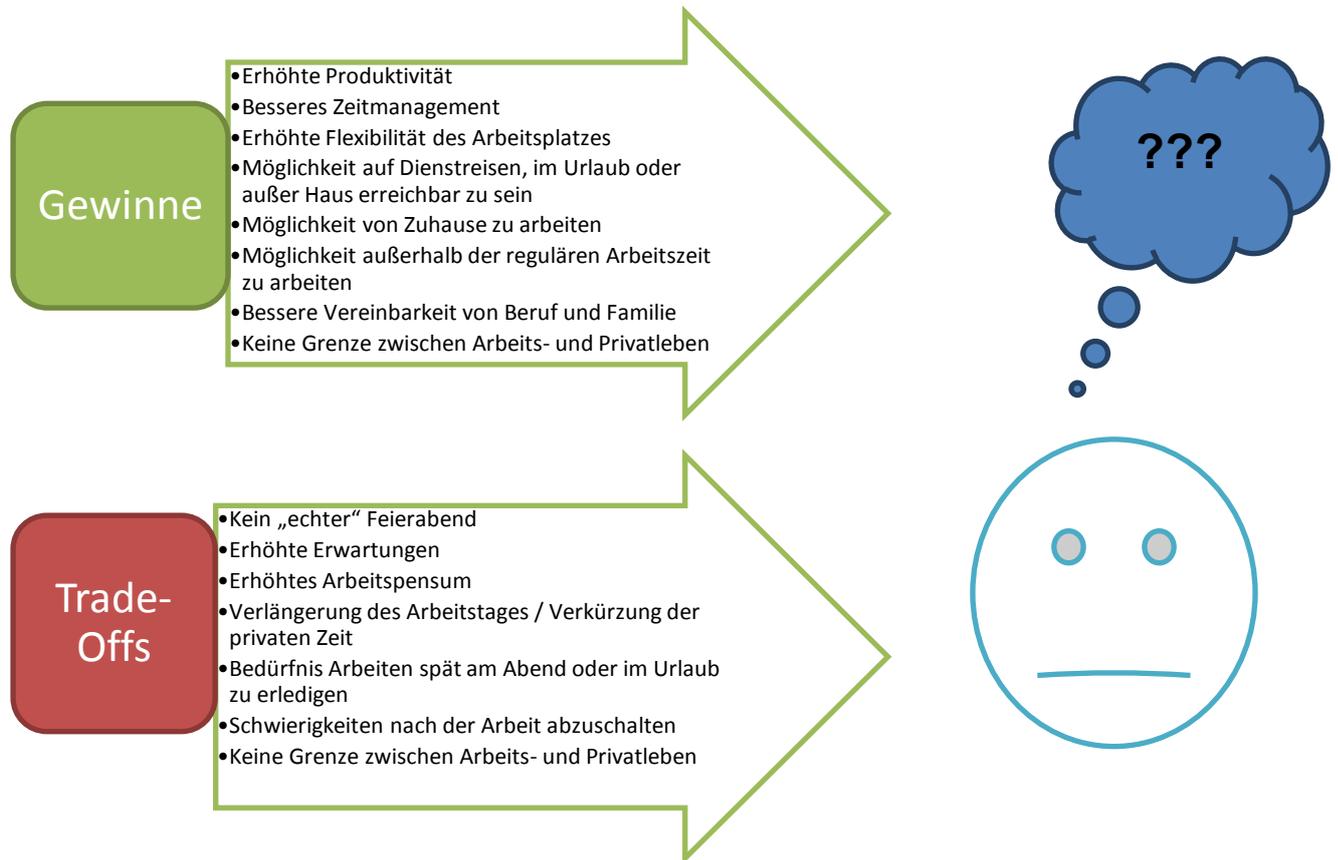
Wichtig ist, dass in jedem Fall die Mitarbeiter eines Schutzes bedürfen, da sie sich selbst in einer Situation befinden, die durch Druck von außen („mein Vorgesetzter will, dass ich erreichbar bin“) als auch von innen („ich brauche die Beförderung, darum muss ich immer erreichbar sein“) sowie von mangelndem Wissen über die Folgen eines unzureichend reflektierten Umgangs mit ständiger Erreichbarkeit bestimmt wird.

Ständige Erreichbarkeit ↔ kontrollierte Erreichbarkeit

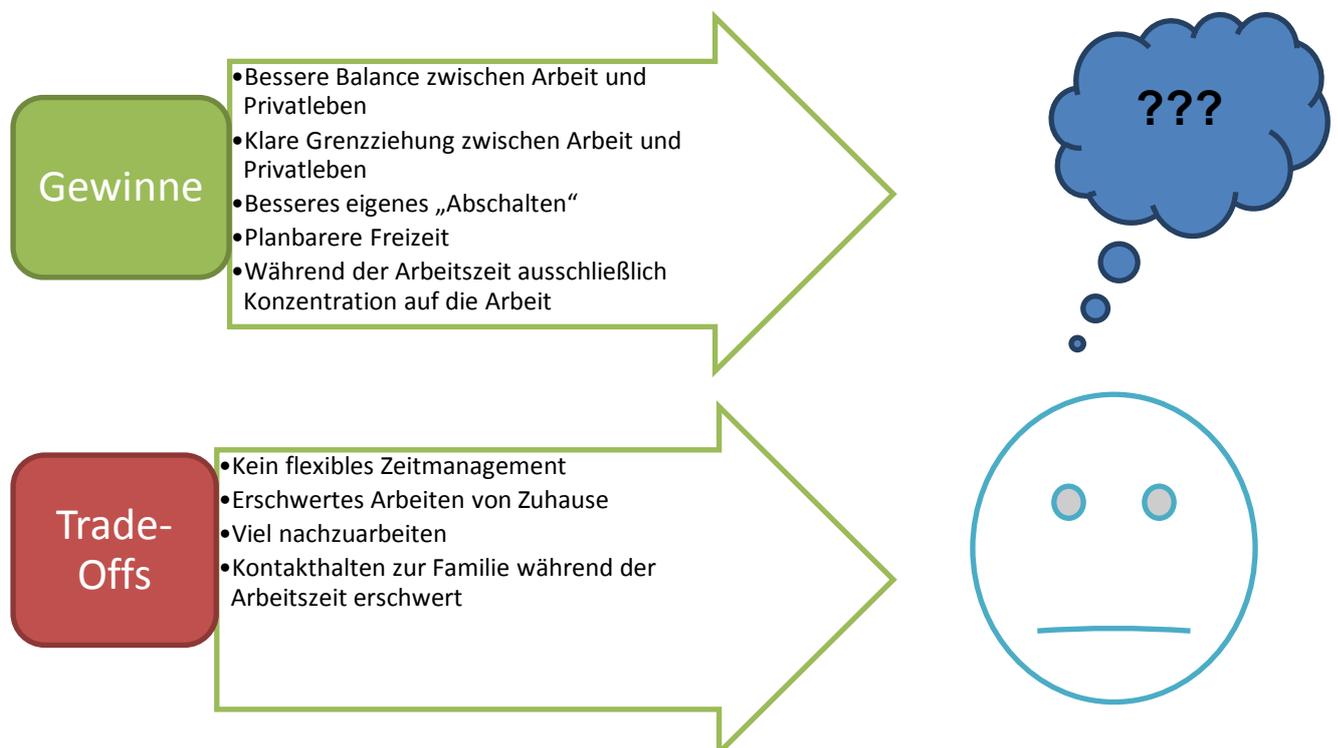
Die Pole der Erreichbarkeit sind zum einen, ständig und überall erreichbar zu sein, oder zum anderen, nirgends und zu keiner Zeit erreichbar zu sein. Häufiger zu finden sind jedoch Mischformen. Keine Erreichbarkeit ist in der heutigen Zeit fast undenkbar, sodass ein bewusster Umgang mit Erreichbarkeit unumgänglich wird.

Mit Hilfe der vorgestellten Tools soll z. B. eine ständige Erreichbarkeit unter Bewahrung einer angemessenen Work-Life-Balance eingeführt werden, ohne jedoch die Flexibilität, die die ständige Erreichbarkeit ermöglicht, zu verlieren. Jedoch gibt es auch die Möglichkeit der kontrollierten Erreichbarkeit, worunter verstanden wird, dass bewusst Auszeiten genommen werden, also z. B. das Firmenhandy nach Feierabend ausgeschaltet wird oder E-Mails während des Urlaubs gelöscht werden. Egal für welche Form der Erreichbarkeit sich letztendlich entschieden wird, wichtig ist ein bewusster Umgang, der die Mitarbeiter schützt. Einen Überblick über mögliche Gewinne und Trade-Offs der Pole „ständige Erreichbarkeit“ und „kontrollierte Erreichbarkeit“ können Sie den folgenden Abbildungen entnehmen.

Gewinne und Trade-Offs von ständiger Erreichbarkeit:



Gewinne und Trade-Offs von kontrollierter Erreichbarkeit:

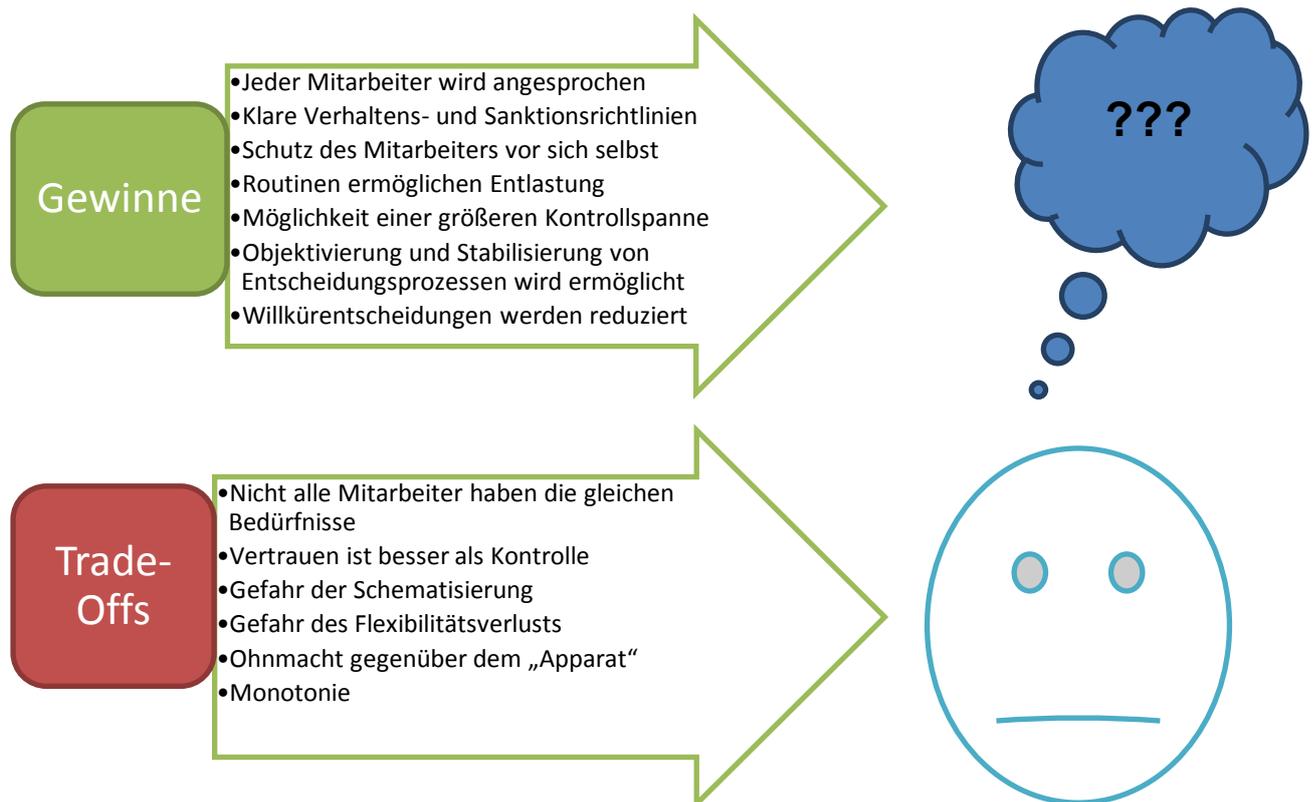


Standardisierung ↔ Eigenverantwortung

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. befasste sich 2012 unter anderem auch mit dem Wunsch der Mitarbeiter nach einem standardisierten oder einem eigenverantwortlichen Umgang mit ständiger Erreichbarkeit. Im Rahmen einer Kurzumfrage im August 2012 wurde herausgefunden, dass 35 % der Befragten es vorziehen, den Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit den Mitarbeitern zu überlassen (Eigenverantwortung). 34 % präferieren entsprechende betriebliche Maßnahmen, 16 % möchten individuelle Absprachen mit dem Vorgesetzten, 9 % würden eine Regelung auf gesetzlicher Ebene und 1 % eine Regelung auf der tariflichen Ebene bevorzugen. 4 % der Befragten gaben „sonstiges“ an. (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2012)

Auch an dieser Stelle zeigt sich wieder, dass es keinen Königsweg zum Umgang mit ständiger Erreichbarkeit geben kann und zudem wahrscheinlich niemals alle Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens zufrieden gestellt werden können. Deshalb ist es wichtig, das Unternehmen und seine Kultur im Vorhinein genau zu betrachten. Tipps hierzu finden sich im Kapitel Vor- und Nachbereitung. In den folgenden Abbildungen erhalten Sie einen Überblick über mögliche Gewinne und Trade-Offs der Pole „standardisierte Maßnahmen“ und „Eigenverantwortung“.

Gewinne und Trade-Offs standardisierter Maßnahmen:



Gewinne und Trade-Offs von Eigenverantwortung:



Theoretischer Hintergrund

Work-Life Balance

Im Allgemeinen ist das Verständnis des Begriffs der Work-Life Balance sehr unterschiedlich, eine einheitliche Definition wurde bisher noch nicht gefunden. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend definiert den Begriff als „neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt. Damit ist also nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gemeint, sondern ein umfassenderes Verständnis, das auch sich verändernde Umwelten berücksichtigt. Aus diesen Gründen erschien dem Forschungsteam diese Definition angemessen.

Neben den unterschiedlichen Begriffsverständnissen gibt es auch viele Konzepte, die im Zusammenhang mit Work-Life-Balance genannt werden und Erklärungsansätze bieten. Im Folgenden sollen nun jeweils ein Konzept aus dem stress- und ressourcentheoretischen Bereich und aus dem tätigkeitstheoretischen Bereich vorgestellt werden.

Nach dem Effort-Recovery-Modell spielen die Qualität und die Quantität von Erholung eine zentrale Rolle im Belastungs-Beanspruchungs-Prozess. Kann sich eine Person demnach nicht ausreichend erholen, kann sich das psychische System nicht genügend restabilisieren. Dies wiederum führt dazu, dass die Leistungsvoraussetzungen suboptimal sind, „da nun zur Aufgabenerfüllung die Anstrengungen verstärkt werden müssen“ (Wiese, 2007, S.248). Wie in einem Teufelskreis resultiert daraus ein größeres Erholungsbedürfnis. Falls die Erholung über einen längeren Zeitraum gesehen nicht ausreicht, kann es zu weitreichenden negativen Veränderungen im physischen oder psychischen Bereich kommen. Bezogen auf die Work-Life-Balance kann daraus geschlossen werden, dass in der „Life“-Komponente genug Erholungsmöglichkeiten vorhanden sein sollten, um die Belastungen des Arbeitsprozesses zu kompensieren.

Aus tätigkeitspsychologischer Sichtweise kann ein Fokus auf die inhaltlichen Qualitäten von Tätigkeiten gelegt werden. Dabei kann laut Kastner zwischen solchen Tätigkeiten unterscheiden werden, die als investiv oder konsumtiv, als sinnvoll oder sinnlos oder als motivierend oder demotivierend empfunden werden. Demnach geht es „um den ‚gesunden‘ Ausgleich von investiven und konsumtiven Tätigkeiten, die sich im Idealfall beide im Bereich des lust- und sinnvollen, freiwilligen Handelns bewegen“ (Kastner, 2004, S.8), wenn Wohlbefinden erreicht werden soll. Hierbei ist besonders erwähnenswert, dass nicht per se der Arbeitsbereich als positiv oder negativ für das Wohlbefinden angesehen wird, sondern beispielsweise auch Bereiche, die eigentlich der Freizeit zugerechnet werden, wie z. B. Hausarbeit, als kräftezehrend erlebt werden können.

Rollentheorie

Eine Rolle ist eine „Reihe von Erwartungen (Normen) an eine soziale Position. Sie definiert, wie sich jemand in dieser Position verhalten sollte“ (Myers, 2008, S. 141). Jeder Einzelne kann Inhaber mehrerer Positionen und somit auch mehrerer Rollen sein. Die Rollenerwartungen werden von den verschiedenen Bezugspersonen oder Gruppen, die jeweils in einer anderen Beziehung zum Positionsinhaber stehen, definiert. Dabei können laut Neuberger verschiedene Konflikte auftreten, die sich einerseits auf die unterschiedlichen Erwartungen eines oder mehrerer Bezugspersonen beziehen, andererseits auf den Rollenträger, der verschiedene Rollen zu vereinbaren sucht oder dessen Selbstbild nicht mit einer bestimmten Rolle konform geht. Andere rollentheoretische Sichtweisen betonen jedoch auch, dass ein Rollenträger den Rollenerwartungen nicht „hilflos“ ausgeliefert ist, sondern auch ein „role making“ stattfindet, indem sich die betreffende Person Teile ihrer Rolle selbstständig formen und an ihr Selbstbild anpassen kann und muss.

Der Übergang zwischen verschiedenen Rollen kann beispielsweise durch die antizipatorische Sozialisation erleichtert werden, indem die Person sich rechtzeitig auf neue Rollenerwartungen einstellt. Eine weitere Möglichkeit der Vereinbarung verschiedener Rollen kann aber auch ein klarer Bruch zwischen den Rollen sein, der durch einen Initiationsritus erhöht wird.

In der Work-Life-Balance-Debatte taucht zudem der Begriff der Rollenstressperspektive auf. Hierbei wird postuliert, dass bei einer hohen Anzahl von Rollen die Wahrscheinlichkeit von Konflikten und vermindertem Wohlbefinden erhöht ist. Im Gegensatz dazu taucht jedoch auch die Sichtweise auf, „dass Personen von multiplen Rollen profitieren können, da die Teilhabe an unterschiedlichen Umwelten mit Ressourcengewinn verbunden sei sowie Impulse für die eigene Entwicklung gebe“ (Wiese, 2007, S.247; Sieber, 1974).

Mithilfe der Rollentheorie können einige Auswirkungen der ständigen Erreichbarkeit auf die Mitarbeiter erklärt werden. Die Rollen von z. B. Vater und Angestelltem lassen sich nicht mehr unbedingt zeitlich und räumlich klar abgrenzen, was zu einem Interrollenkonflikt führen kann.

Boundary Theory

Die Boundary Theory geht davon aus, dass Individuen um verschiedene Bereiche ihres Lebens (wie z. B. Arbeit oder Privates) psychische, physische und verhaltensbezogene Grenzen errichten und aufrechterhalten. Es gibt dabei individuelle Unterschiede in den Präferenzen für Segmentation oder Integration der Arbeit oder des Privaten, um arbeitsbezogene oder private Rollen zu erfüllen. Diese hängen mit dem Grad zusammen, in dem Individuen die verschiedenen Aspekte von Arbeit und Privatem trennen, indem sie mehr oder weniger undurchlässige (impermeable) Grenzen um die Arbeits- und Privatbereiche ziehen.

Die Grenztheorie kann viel zum Verständnis der durch die ständige Erreichbarkeit entstehenden Konflikte beitragen. Wie ziehen beispielsweise Mitarbeiter ihre Grenzen und wie kann ihnen dabei geholfen werden?

Stressmodell nach Lazarus

Es gibt viele unterschiedliche Theorien darüber, wann und warum Menschen Stress empfinden. Der Arbeitsgruppe scheint eine interaktionistische Stressdefinition, wie sie Lazarus geprägt hat, sinnvoll, um sich dem Spannungsfeld der ständigen Erreichbarkeit und Work-Life Balance anzunähern. Nach Lazarus ist das Verhältnis von Situation und Person entscheidend. Stress tritt dann auf, wenn ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen der Umgebung und den Reaktionskapazitäten der Person besteht. Die Anpassungskapazitäten der Person werden dabei als Ressource gesehen. Zudem ist die kognitive Einschätzung einer Situation von Bedeutung. Je nach Bewertung der Gegebenheiten empfindet jemand Stress oder eben nicht, wobei dies von Person zu Person variieren kann.

Es kann daraus geschlossen werden, dass Menschen je nach kognitiver Bewertung ständige Erreichbarkeit als stressbedingend empfinden oder dass sie damit ohne größere Probleme umgehen können.

Widerspruchsmanagement

Schon augenscheinlich handelt es sich bei der Thematik der ständigen Erreichbarkeit und einer gleichzeitigen angemessenen Work-Life-Balance um ein Feld, in dem viele Widersprüche vorliegen, mit denen Arbeitnehmer und -geber im Laufe der letzten Jahre umzugehen lernen mussten oder noch einen passenden Umgang finden müssen. Dieser Umgang kann von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gestaltet werden.

Als Widersprüche werden logische Gegensätzlichkeiten umschrieben, die „zeitlich unabhängig, nicht an Personen gebunden, nicht lösbar und in der Sache begründet sind“ (Müller-Christ, 2010, S.253). Es gibt unterschiedliche Arten, mit Widersprüchen umzugehen. Grundsätzlich können diese Arten danach unterteilt werden, ob die Spannung „vermieden, abgefedert oder überwunden“ (Müller-Christ, 2010, S.260) wird, oder ob die Spannung als unüberwindbar akzeptiert und damit gearbeitet wird.

Wenn Spannung vermieden werden soll, kann auf erster Stufe die Bewältigung im Sinne der Metapher des Pendels versucht werden, d. h. die goldene Mitte, also einen Kompromiss, anzustreben, der idealerweise die Mittelposition beider Haltungen darstellt. In der zweiten Bewältigungsstufe kann auf eine gesunde Mischung hingearbeitet werden, wobei das Pendel gewissermaßen nicht angehalten wird, sondern gleichzeitig versucht werden soll, beide Ausprägungen in verschiedenen Segmenten zu realisieren. Auf der in diesem Modell dritten und höchsten Stufe der Widerspruchsbewältigung mit Spannungsabfederung kann der Versuch der Integration gemacht werden, wobei

das Ziel ist, eine Einheit zwischen den Widersprüchen zu erreichen und somit die Differenz auf einer höheren Ebene zu integrieren. Dies stellt allerdings eher einen philosophischen Diskurs als einen praktikablen Lösungsbeitrag dar.

Ebenfalls in drei Stufen kann eine Widerspruchsbewältigung im Sinne der Spannungserhaltung erfolgen. Zunächst findet dabei die Bewältigung in einer Zone der Komplexität statt. Bei dieser handelt es sich um eine Zone konstruktiver Spannung, „charakterisiert durch eine Pendelbewegung mit nur geringem Ausschlag“ (Müller-Christ, 2010S, 265). Auf zweiter Stufe kann der Versuch einer Partitionierung gemacht werden, wobei z. B. ein ganzes Unternehmen in verschiedene Bereiche (Segmente) gegliedert wird, welche zwar in sich konsistente Rollensysteme aufweisen, jedoch untereinander widersprüchlich ausgerichtet sind, sodass die Spannung zwischen den Gegensätzen abgebildet und erhalten bleibt. Den Lösungsansatz auf höchster Stufe stellt die Kompensation dar. Dabei muss akzeptiert werden, dass sowohl das Unternehmen, als auch die Umwelt aus Widersprüchen besteht. Dies soll dazu führen, dass das Management sich der Grundaufgabe verschreibt, widerspruchstolerante Strukturen und Prozesse zuzulassen und einzurichten und auch das Unternehmen in sich widersprüchlich auszurichten.

Ausblick

Abschließend hoffen wir, dass unser Handbuch Ihnen bei der Auseinandersetzung mit der Erreichbarkeit helfen konnte.

In Zukunft sollte noch weiter über ständige, aber auch kontrollierte Erreichbarkeit geforscht werden. Ebenso wünschenswert ist die weitere Entwicklung und Erprobung von Maßnahmen in diesem Feld. Eine Schwierigkeit besteht dabei vor allem darin, die Wirksamkeit der Maßnahmen zu überprüfen, da dies nicht in Experimenten geschehen kann. Werden Maßnahmen in den Arbeitsalltag integriert, sind Verbesserungen oder Verschlechterungen nie zweifelsfrei auf einzelne Maßnahmen zurückführbar. Ein fundierter theoretischer Hintergrund lässt zwar die Vorhersagekraft für die Wirksamkeit der Maßnahmen steigen, kann jedoch kein Garant für Erfolg sein.

Über Ihre Erfahrungsberichte und Kommentare zu unseren Maßnahmen würden wir uns sehr freuen. Schicken Sie diese gerne an handbucherreichbarkeit@hotmail.de.

Falls Sie an weiteren Informationen zur Entwicklung dieses Handbuchs interessiert sind, können Sie sich an den Fachbereich Nachhaltigkeit der Universität Bremen wenden und dort den Forschungsbericht zur Entwicklung dieses Handbuchs einsehen. Für mehr Informationen zum Thema Nachhaltigkeit besuchen Sie die Virtuelle Akademie und den Fachbereich Nachhaltigkeit unter der Leitung von Dr. Georg Müller-Christ über die unten aufgeführten Internetadressen.

„Hold the line!“ - also bleiben Sie in der (Informations-)Leitung in Bezug auf die Themen Nachhaltigkeit, Work-Life-Balance und (ständige) Erreichbarkeit!

Portal der Virtuellen Akademie Nachhaltigkeit (www.va-bne.de)

Forschungszentrum Nachhaltigkeit (www.artec.uni-bremen.de)

Prof. Dr. Georg Müller-Christ (www.wiwi.uni-bremen.de/gmc)

Quellen

- BITKOM (2011). *Netzgesellschaft – Eine repräsentative Untersuchung zur Mediennutzung und dem Informationsverhalten der Gesellschaft in Deutschland*. Verfügbar unter : http://www.bitkom.org/files/documents/bitkom_publication_netzgesellschaft.pdf [Zugriff am 22.06.13; 22:27 Uhr]
- Böker, K.-H. (2010). *Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Kurzauswertungen. Rufbereitschaft*. Verfügbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_rufbereitschaft.pdf, [Zugriff am 30.11.13, 16:42]
- Breitenbach, J. (2013). *Ständige Erreichbarkeit dank moderner Kommunikationsmittel*. 19.04.13. Verfügbar unter: http://www.anwalt.de/rechtstipps/staendige-erreichbarkeit-dank-moderner-kommunikationsmittel_042367.html [Zugriff am 15.06.13, 17:27]
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005). *Work-Life-Balance – Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität*. Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> [Zugriff am 11.01.2014, 17:27]
- Collatz, A. & Gudat, K. (2011). *Work-Life-Balance*. Göttingen: Hogrefe.
- Daimler AG (2012). *Daimler verankert Balance zwischen Arbeits- und Privatleben als zentralen Bestandteil in der Führungskultur*. Pressemitteilung vom 23.11.2012, verfügbar unter: http://www.pressrelations.de/new/standard/result_main.cfm?pfach=1&n_firmanr_=101667&sektor=pm&detail=1&r=515112&sid=&aktion=jour_pm&quelle=0 [Zugriff am 22.01.2014, 14:11]
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2012). *DGFP – Kurzumfrage: Mobile Erreichbarkeit in der Freizeit*. Verfügbar unter <http://static.dgfp.de/assets/empirischestudien/2011/DGFP-Kurzumfrage-Mobile-Erreichbarkeit-in-der-Freizeit.pdf> [Zugriff am 18.07.2013, 20:41]
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (1994). *Change Management*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Dreitzel, N. & Peter, H. (1972). *Die gesellschaftlichen Leiden und das Leiden an der Gesellschaft*. München: dtv.
- Dict.cc unter <http://www.dict.cc/?s=hold+the+line> [Zugriff am 22.02.2014, 12:05 Uhr]
- Faltermaier, T. (2005). *Gesundheitspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Granich, Klaudia (2007). *Mitarbeiter – Eigenverantwortung – Mission possible? Ein funktionierendes Unternehmenskonzept?* Diplomarbeit, ARGE Bildungsmanagement Wien. Verfügbar unter: https://www.kutschera.org/fileadmin/images/pdfs/Diplomarbeiten__Forschung/Forschung/DA_Mitarbeiter-Eigenverantwortung_1007.pdf [Zugriff am 22.01.2014, 14:23]
- Hüttges, D. P. A. (2010). *Eigenverantwortung und Verhandlungsautonomie für innovatives und gesundes Arbeitshandeln*. Dissertation, Technische Universität Dresden. Verfügbar unter: http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/6189/Dissertation_Huettgues_SLUB.pdf [Zugriff 22.01.2014, 12:53 Uhr]
- Jost, Hans, R., (2003). *Unternehmenskultur. Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden*. Zürich: Orell Füssli
- Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P., & Topipinen-Tanner, S. (2003). Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long-term predictors. *Work & Stress*, 17(2), 109-122.
- Kastner, M. (2004). Work Life Balance als Zukunftsthema. In: M. Kastner (Hrsg.), *Die Zukunft der Work Life Balance* (S. 1-65). Kröning: Assanger.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics. *Academy of Management Journal*, Nr. 52 (4), S.704–730.
- Kulemann, P. & Thorein, A. (2013). Work-Life-Balance im Zeichen ständiger Erreichbarkeit – Das Konzept Gute Arbeit. *BWP*, Nr. 1, S.13-17.
- Marrow, A. J. (1977). *Kurt Lewin: Leben und Werk*. Stuttgart: Klett

- Meijman, T.F. & Mulder, G. (1998). Psychological Aspects of Workload. In: P.J.D. Drenth, H. Thierry & C.J. de Wolff (Hrsg.), *Handbook of work and organizational psychology. Volume 2: Work psychology* (S.5-33). East Sussex: Psychology Press.
- Michalk, S. & Nieder, P. (2007). *Erfolgsfaktor Work-Life Balance*. Weinheim: Wiley.
- Müller-Christ, G. (2010). *Nachhaltiges Management*. Baden-Baden: Nomos.
- Myers, D. G. (2008). *Psychologie* (2. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6., völlig neu bearbeitete u. erw. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Osterloh, M. (2007) *BWL 3*. Verfügbar unter https://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/uploads/Main/skript_sep_2007_v5.pdf [letzter Zugriff am 14.01.2014 um 15:57]
- Park, Y., Fritz, C. & Jex, S. M. (2011). *Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home*. *Journal of Occupational Health Psychology*, Nr.16 (4), S.457–467.
- Perlow, L. A. (2012). *Sleeping with your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the way you work*. Boston: Harvard Business Press.
- Sieber, S.D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American sociological review*, 39. 567-578.
- Steinau-Steinrück, R. (2012). Smartphone versus Arbeitsrecht. *Neue Juristische Wochenschrift*, Nr. 6, S.178-179.
- Strobel, H. (2013). *Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 1: Überblick über den Stand der Wissenschaft und Empfehlungen für einen guten Umgang in der Praxis*. Iga.Report 23. Verfügbar unter: http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte_Projektberichte/iga-Report_23_Staendige_Erreichbarkeit_Teil1.pdf [Zugriff am 22.01.2014, 14:17]
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C., & Thomas, J. (2006). Time Thieves and Space Invaders: Technology, Work and the Organization. *Journal of Organizational Change Management*, Nr.19 (5), S.593–618.
- Ulich, E. & Wiese, B.S. (2011). Vom Work Life Balance Konzept zum Life Domain Balance Konzept. In E. Ulich & B.S. Wiese, *Life Domain Balance: Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität* (S. 19-58). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wiese, B. S. (2007). Work-Life Balance. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 245-263). Berlin: Springer.
- Wipfler, A. (2012). *Die Wirkung der ständigen Erreichbarkeit auf die Arbeitsmotivation: Mobile Arbeitsgeräte und deren Einfluss auf die Work-Life-Balance*. Saarbrücken: AV Akademikerverlag.
- Zeit-Online (2011). *Volkswagen verringert Handy-Stress*. 23.12.11. Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-12/volkswagen-blackberry-mailsperre> [Zugriff am 15.06.13, 17:03]